

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA
DE LA EMPRESA
ITA INTERNACIONAL LTDA.**

**ARGEMIRO CACERES SALAZAR
Cod. 19.098.673**

**DIANA ORTIZ SARMIENTO
Cod.52.280.014**

PROYECTO TRABAJO DE GRADO

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CICLO PROFESIONAL
BOGOTA - 2005**

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCION	4
1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1.1 Descripción	5
- Antecedentes	5
- Síntomas	5
- Situación Actual	6
- Pronostico	7
- Control al pronostico	7
1.1.2 Formulación	7
- Sistematización del problema	7
2. DELIMITACION DEL PROBLEMA	9
2.1 Por Objetivos	9
- Objeto del estudio	9
- Línea de investigación	9
- Tipos de Estudio	9
2.2 Espacio - Temporal	9
2.3 Teórica	10
2.4 Limitaciones	10
- Institucionales	10
- Practicas	10
- Metodologicas	11
- Teóricas	11
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	12
3.1 Practica	12
3.2 Teórica	12
3.3 Metodológica	12

4.	FORMULACION DE OBJETIVOS	13
4.1	Objetivo General	13
4.2.	Objetivos Específicos	13
5.	MARCOS DE REFERENCIA	14
5.1	Marco Teórico	14
5.2	Marco Conceptual	17
5.3	Marco Jurídico – Legal	20
5.4	Marco Institucional	21
5.5	Marco Socioeconómico	22
5.6	Marco Geográfico	23
6.	DISEÑO METODOLOGICO BASICO	24
6.1	Población Universo	24
6.2	Población Muestra	24
6.3	Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información	24
6.4	Técnicas e Instrumentos para el Análisis de la Información	25
6.5	Definición y Justificación del Tipo de Estudio	26
6.6	Encuesta realizada al personal de la compañía ITA INTERNACIONAL LTDA.	27
6.7	Tabulación de la encuesta realizada al personal de la compañía ITA INTERNACIONAL LTDA.	30
6.8	Análisis de información sobre la encuesta realizada al personal de la compañía ITA INTERNACIONAL LTDA.	31
7.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	42
7.1	Factores Administrativos	42
7.1.1	Recursos Físicos	42
7.1.2	Recurso Humano	43
7.1.3	Recurso Financiero	43

7.2	Presupuesto de ingresos estimado y proyectado para Efectuar el proyecto	43
7.3	Presupuesto de Egresos estimado y proyectado para Efectuar el proyecto	43
7.4	Cronograma de actividades	44
8.	EVALUACIÓN SOCIAL	46
9.	EVALUACIÓN AMBIENTAL	47
10.	DIAGNOSTICO GENERAL A LA EMPRESA	48
	 PROPUESTA	 52
	MANUAL DE FUNCIONES ITA INTERNACIONAL LTDA.	53

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXOS

- Encuesta realizada al personal de la compañía (Anexo No.1)
- Cuestionario análisis de cargos (Anexo No.2)
- Organigrama ITA Internacional Ltda. (Anexo No.3)
- Equipos fabricados en ITA Internacional Ltda. (Anexo No.4)

INTRODUCCION

El trabajo que a continuación se presenta corresponde a un diseño investigativo, que mediante un diagnostico selectivo pretende hacer una estructuración y mejoramiento al área administrativa de la empresa ITA Internacional Ltda.

Dentro de los temas que se tratarán durante el desarrollo del presente proceso investigativo, se describen el planteamiento del problema, que permitirá hacer un diagnóstico relacionado con la falta de estructura administrativa que se presenta en la empresa ITA Internacional Ltda.

De igual manera se formulan objetivos encaminados a identificar los factores que están influyendo en este caos administrativo y obtener información óptima para el desarrollo e implementación de un Plan de Mejoramiento que beneficie a la compañía en general.

La delimitación del tema permite ubicar el objeto de estudio basado en la empresa ITA Internacional Ltda. ubicada en la Calle.17 A No 55 –23 Zona Industrial de Puente Aranda en la ciudad de Bogotá, información que se recopila desde 1981 a 2005.

El marco de referencia permite fundamentar la investigación y ampliar el espectro del conocimiento del objeto de estudio, los sistemas de hipótesis se comprobarán por medio de la investigación que se realice en la compañía.

Se pretende que este trabajo reúna todos los requisitos planteados en la formulación de las fases de un diseño investigativo: que de continuidad a las siguientes etapas de implantación y puesta de en marcha del plan, con resultados satisfactorios tanto para la empresa ITA Internacional Ltda. como para nosotros, futuros Administradores de Empresas.

1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ingeniería Técnica Avícola ITA Internacional Ltda, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de maquinaria y equipos para el sacrificio de pollos en serie.

La fabricación de dicha maquinaria se realiza bajo ordenes de compra y sobre criterio y necesidades específicas de los clientes.

1.1.1. DESCRIPCION

Diagnóstico

- **Antecedentes**

ITA Internacional Ltda., desde su creación ha sido administrada por uno de los socios, por ser una empresa pequeña no era complicado administrarla; al crecer la empresa y cambiar de razón social antes ITA Ltda., se vio la necesidad de vincular a una persona para ejercer el cargo de gerente (1999 - 2001), el cual era influenciado por las diferentes presiones de los socios, para llevar a cabo decisiones que se le planteaban en ciertas ocasiones.

- **Síntomas**

Como la empresa ITA Internacional Ltda. ha crecido, se establecieron algunas áreas administrativas como son mercadeo, diseño y financiera, respondiendo a las necesidades imperantes en el momento, pero a dichas áreas no se les dio la estructura adecuada en cuanto cargos y funciones; lo cual trajo como

consecuencia un desorden administrativo en cuanto a duplicidad de funciones y vacíos administrativos. (Funciones no asignadas)

- **Situación Actual**

Actualmente la empresa esta gerenciada por uno de los socios el cual es profesional en el área de Mercadotecnia, los vacíos administrativos han aumentado, como consecuencia de que el gerente destina la mayor parte de su tiempo a funciones relativas a ventas descuidando sus funciones correspondientes a su cargo las cuales no delega.

Al frente del área de mercadotecnia se encuentra actualmente la secretaria del gerente, quien bajo su dirección se encuentran tres vendedores, una de sus principales funciones es atender los pedidos de los clientes, en cuanto a la parte financiera encontramos una contadora y una auxiliar contable quienes se encargan de manejar los estados financieros de la empresa, de otro lado tenemos el área de diseño que cuenta con tres dibujantes y se encargan de la elaboración de los planos de las diferentes maquinarias y equipos que produce la empresa.

El área de producción cuenta con un jefe de producción el cual es profesional en ingeniería industrial y tiene a su cargo un jefe de planta, quien este a su vez dirige la parte operativa. El jefe de producción se encarga de programar los turnos y de administrar las herramientas, materias primas necesarias y recurso humano.

Por ultimo encontramos el almacén en el cual realiza las compras y suministros para la empresa pero la relación del almacén con las demás dependencias no es clara.

Pronostico

Dadas las condiciones anteriormente expuestas la empresa ITA Internacional Ltda, presenta situaciones desfavorables como son: duplicidad de funciones, generación de gastos innecesarios, contraordenes por parte de los superiores, no hay coordinación en las áreas administrativa y operativa, no hay indicadores de gestión, retraso en la entrega de pedidos, entre otros. Lo anterior trae como consecuencia la no realización de funciones importantes para la empresa como lo son: servicio postventa a los clientes, la no legalización de divisas dentro de los tiempos establecidos por la ley, captación de mas clientes y evasión de responsabilidades etc.

Control al Pronostico

Dada la situación que presenta de la empresa se hace necesario realizar un estudio a nivel administrativo para la creación de un manual de funciones, donde se indiquen las diferentes funciones relativas a cada cargo y la interrelación de los diferentes cargos administrativos de la empresa al igual la implementación de dicho manual.

1.1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuales son las características actuales del área administrativa de la empresa ITA Ltda?

- **Sistematización del Problema**
 - ¿Se conocen las funciones de cada uno de los miembros del área administrativa de la empresa ITA Ltda.?
 - ¿Cómo se manejan los niveles de gestión del área administrativa de la empresa ITA Ltda.?

- ¿Existen los manuales de funciones y procedimientos del área administrativa en la empresa ITA Ltda.?
- ¿Se llevan a cabo los conductos regulares en la empresa ITA Ltda.?
- ¿Cómo se toman las decisiones en el área administrativa de la empresa ITA Ltda.?
- ¿Cuales son las debilidades en los procesos del área administrativa de la empresa ITA Ltda.?
- ¿Se cumple con los perfiles relativos a cada uno de los cargos en área administrativa de la empresa ITA Ltda.?
- ¿Se cumplen con los niveles de eficiencia, al nivel de gestión área administrativa de la empresa ITA Ltda. ?
- ¿Se cumplen con los procesos adecuados para cada uno de los cargos en área administrativa de la empresa ITA Ltda.?

2. DELIMITACION DEL PROBLEMA

2.1 Por Objetivos

- **Objeto del Estudio**

La investigación se llevo a cabo en el área administrativa de la empresa ITA Internacional Ltda. ubicada en la Calle 17 A No 55 –23 Zona Industrial de Puente Aranda, en la ciudad de Bogota D.C.

- **Línea de Investigación**

Es de tipo Institucional

- **Tipos de estudio**

La investigación se ocupara de describir las características actuales que identifican el área administrativa de la empresa ITA Internacional Ltda., al igual que conocer el estado actual de las mismas y por lo anterior la presente investigación es Descriptiva y de tipo diagnostico.

2.2. Espacio - Temporal

La investigación se llevó a cabo en la Empresa ITA Internacional Ltda. y dados los diferentes instrumentos que se aplicaron y el trabajo de campo realizado con el análisis y evaluación de datos, se establece que la elaboración de la presente investigación comprendió un periodo de doce (12) meses.

2.3. Teórica

La investigación toma como base la teoría Neoclásica de la Administración. Esta teoría toma en cuenta cinco aspectos básicos, como son: división del trabajo, especialización, jerarquía, distribución de autoridad y responsabilidad, y racionalidad. Lo anterior tiene relación con el área administrativa dado esta explica las diferentes relaciones que serán objeto de investigación del presente trabajo.

2.4 Limitaciones

- **Institucionales**

Desde el punto de vista institucional no se encuentra ninguna limitación dado que la investigación cuenta con el aval irrestricto de la empresa ITA Internacional Ltda.

- **Prácticas**

El tiempo para realizar el trabajo de campo relativo a la observación directa, el cual implica disponibilidad de tiempo por parte de los investigadores para estar en la empresa por periodos prolongados de tiempo recopilando información de forma directa.

- **Metodológicas**

El diseño de los instrumentos para la recolección de información. Si se tiene en cuenta la cantidad la diversidad de información que se debe recopilar en la presente investigación.

- **Teóricas**

El diseño tiene un enfoque neoclásico de la administración dado que la organización tiene una estructura formal que presenta cinco características básicas: la división del trabajo, especialización, jerarquía, distribución de autoridad y responsabilidad y racionalidad; contribuyendo lo anterior a la dinámica empresarial.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

3.1 Práctica

La presente investigación dará como resultado el conocimiento de las condiciones actuales del área administrativa de la empresa ITA Internacional LTDA. y en consecuencia una propuesta de mejoramiento.

3.2 Teórica

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría funcional, encontrar soluciones a la situación presentada en el área administrativa de la empresa Internacional ITA Ltda.

3.3 Metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se acude al empleo de técnicas de investigación para conocer la situación administrativa actual de la empresa Internacional ITA Ltda. A través de encuestas, entrevistas y trabajo de campo mediante el método de observación directa se busca determinar las condiciones actuales del área administrativa en la empresa ITA Internacional Ltda.

4. FORMULACION DE OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Determinar las condiciones actuales del área administrativa de la empresa ITA Internacional Ltda., para el diseño y creación de un manual de funciones y su posterior implementación.

4.2 Objetivos Específicos

- Elaborar y aplicar los instrumentos para la recolección de información que permitan conocer las condiciones actuales del área administrativa de la empresa ITA Internacional Ltda.
- Recolectar y analizar la información recopilada para conocer las condiciones actuales del área administrativa de la empresa ITA Internacional Ltda.
- Realizar la propuesta de mejoramiento al área administrativa de la empresa ITA Internacional Ltda., mediante la presentación de una reestructuración del área administrativa.
- Presentar un manual de funciones y de procedimientos para su posterior implementación.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 Marco Teórico

El enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y redimensionada en los problemas administrativos y el tamaño de las organizaciones de hoy. En otros términos, la teoría neoclásica es la teoría clásica adaptada al modelo de las empresas actuales, dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de todas las demás teorías administrativas.

Peter Drucker destaca que hoy en día esta de moda menospreciar a Taylor y desacreditar su anticuada psicología, pero él fue el primero de quien se tenga noticia que no aceptó el trabajo como un hecho dado, sino que lo examinó y estudió a fondo.

La esperanza de Taylor – y eso se consiguió en gran parte en los países desarrollados – era lograr una vida digna para el trabajador mediante una mayor productividad de su trabajo¹

Por otro lado, en Francia, Fayol intentó dar una estructura de la organización y desarrolló el primer enfoque racional de la organización de la empresa. A partir del trabajo de estos dos ingenieros se inició la moda de la administración, es decir, el boom administrativo ocurrido después de la primera guerra mundial. En el transcurso del enmarañado complejo histórico de las teorías administrativas, el enfoque clásico nunca fue totalmente sustituido.

La teoría neoclásica (escuela operacional, o del proceso administrativo) surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y pertinentes de la teoría

clásica, eliminando las exageraciones y distorsiones típicas de cualquier teoría pionera, juntándolos con otros conceptos, igualmente validos y pertinentes, ofrecidos por diversas teorías administrativas durante las décadas de los setenta, ochenta y noventa.

De otro lado, esta teoría puede identificarse por algunas características sobresalientes: el énfasis en la practica de la administración, la reafirmación relativa (y no absoluta) de los postulados clásicos, el énfasis en los principios clásicos de la administración, en los resultados y objetivos, y obre todo, en el eclecticismo abierto y receptivo. La organización es la función administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planteado. En cuanto a su cobertura, la organización la organización puede darse en tres niveles: global (diseño organizacional), departamental (diseño por departamentos), y operacional (diseño de cargos y tareas).

El punto fundamental de la teoría neoclásica es definir la administración como una técnica social básica. Esto implica que el administrador conozca, además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones.

La teoría neoclásica se caracteriza por hacer gran énfasis en los aspectos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aunque no descuida los conceptos teóricos de la administración. Los autores neoclásicos buscaron desarrollar sus conceptos en forma practica y utilizable, considerando principalmente la acción administrativa. La teoría sólo tiene valor cuando se pone en práctica.

¹ Peter F. Druker: Administración: Tareas, Responsabilidades, Practicas, New York, Harper

Los autores neoclásicos añadieron algunos elementos al concepto de organización formal y la definieron como un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas, orientadas a la producción de bienes y servicios. Los principios fundamentales de la organización formal son: división del trabajo, especialización, jerarquía y distribución de la autoridad.

El principio de la división del trabajo, que comenzó a aplicarse en los obreros por la administración científica, se amplió a las escalas jerárquicas más elevadas de la organización cuando apareció la teoría clásica. El método cartesiano de análisis/descomposición y síntesis/descomposición constituyó la base de esa lógica de la organización empresarial. La gran aceptación y difusión de la división del trabajo se debió a una serie de factores considerados positivos, a corto plazo, las consecuencias de la división del trabajo fueron: Mayor productividad y rendimiento del personal involucrado, mayor eficiencia de la organización y reducción de costos de producción, en especial de las materias primas y fuerza laboral; y son estas las consecuencias que queremos generar en ITA Internacional Ltda. una organización de las actividades que cada uno de los funcionarios ejerce, sin que se creen duplicidad de labores.

5.2 Marco Conceptual

- **Auditoria administrativa.** Auditoria de la calidad de los administradores al evaluarlos como ejecutivos individuales y valorar la calidad del sistema administrativo total de la empresa.
- **Autoridad fragmentada o compartida.** Situación en que la autoridad total para lograr un resultado determinado depende de mas de un puesto y debe agruparse o combinarse para tomar decisiones.
- **Autoridad funcional.** Derecho que delega una persona o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos, relacionados con actividades que lleva a cabo personal de otros departamentos.
- **Autoridad organizacional.** Grado de libertad de acción en los puestos organizacionales que le confiere a las personas que los ocupan el derecho de usar su criterio al tomar decisiones.
- **Cadena de mando.** El flujo de autoridad desde el nivel mas alto hasta el mas bajo de la organización.
- **Centralización de la autoridad.** Tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en una estructura organizacional, por lo general, conservando la autoridad en la cima de la estructura organizacional.
- **Cultura organizacional.** Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

- **Delegación de autoridad.** Investir de autoridad a un subordinado para que tome decisiones.
- **Departamento.** Área, división o sucursal definidos de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.
- **Descentralización de autoridad.** Tendencia a dispersar la autoridad para la toma de decisiones.
- **Descripción del puesto.** Estructuración de un trabajo en términos de contenido, función y relaciones.
- **Eficacia.** Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.
- **Eficiencia.** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos.
- **Línea.** Relación de autoridad en puestos organizacionales donde una persona (administrador) tiene responsabilidad de las actividades de otra persona (subordinado).
- **Misión.** Función o tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de los departamentos.
- **Poder.** Capacidad de las personas o grupos para inducir en las creencias o acciones de otras personas o acciones.

- **Productividad.** Razón producción - insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.
- **Racionalidad.** Análisis que requiere de una meta, y una comprensión clara de alternativas mediante las cuales se puede alcanzar una meta, un análisis y evaluación de las alternativas en términos de la meta deseada.
- **Relaciones escalares.** Una relación de autoridad, en la que los subordinados “reportan” a sus superiores inmediatos y cuando estos a su vez “reportan” como subordinados a sus superiores.
- **Responsabilidad.** Obligación de los subordinados le deben a sus superiores con respecto a una autoridad que les fue delegada como forma de lograr objetivos esperados.
- **Toma de decisiones.** Selección de un curso de acción entre varias opciones.

5.3 Marco Legal - Jurídico

ITA INTERNACIONAL LTDA es una empresa constituida legalmente, de acuerdo a su objeto social no tiene ninguna Ley gubernamental que restrinja total o parcialmente llevar a cabo sus objetivos dentro del marco legal; también tiene como metas proporcionar un bienestar económico a los socios, contribuir con el pago de impuestos al Estado y generar empleo.

La empresa esta registrada así:

Certificado de existencia y representación Legal de Documentos

La Cámara de Comercio de Bogotá con fundamentos CERTIFICA:

NOMBRE: ITA INTERNATIONAL LTDA

CONSTITUCION por escritura Pública No. 0004415 de Notaria 49 de Bogotá de Distrito capital del 12 de Noviembre de 1997 (Anexo No.4)

VIGENCIA: La sociedad no se haya disuelta

DURACION: hasta el 12 de noviembre de 2017

OBJETO SOCIAL: La sociedad tendrá como objetivos principales y secundarios así:

- a- OBJETIVOS PRINCIPALES. Efectuar operaciones de comercio exterior, y particularmente orientar sus actividades hacia su promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos. Haciendo referencia a productos para la avicultura e industria en general.
- b- OBJETIVOS SECUNDARIOS. Fabricación, diseño, representación, importación, distribución, exportación y venta de equipos y materiales

para la avicultura e industria en general, llevar la representación de otras casa nacionales o extranjeras dedicadas a negocios similares.

Representación Legal: La sociedad tendrá un Gerente el cual tendrá un subgerente que lo reemplazara en sus faltas absolutas o temporales.

5.4 Marco Institucional

En el año de 1981 los señores Pedro y José Cáceres Salazar (hermanos), se asociaron para hacer un taller de metalmecánica dedicado al servicio de mantenimiento de plantas de sacrificio de pollo, con el transcurrir del tiempo aprendieron a reparar las máquinas y más tarde a fabricarlas. El taller fue creciendo y se fue organizando una pequeña empresa que se llamó Ingeniería Técnica Avícola Ltda. En el año 1986 ingresó a la sociedad Lucía Cáceres también hermana de los socios Pedro y José, Lucía aportó capital para comprar maquinaria, lo que permitió un crecimiento importante convirtiéndose en la primera empresa del país dedicada a la fabricación de maquinaria y equipo para el sacrificio de pollo en serie. En 1999 ingresa como socio los señores Jairo Cáceres y Jaime Cepeda Barrera.

Desde el año de 1987 ha participado en la feria anual de Atlanta Estados Unidos que es la primera feria mundial avícola obteniendo un buen posicionamiento en el mercado nacional, actualmente exporta sus productos a República Dominicana, Panamá, Venezuela y Ecuador, tiene la representación de una empresa de Holanda (Europa), también fabricante de maquinaria avícola, esta empresa se llama SYSTEMATE.

En el año de 1996 organizó una sucursal en Panamá que funcionó durante 4 años, por ese entonces cambió su razón social por ITA INTERNACIONAL. Esta sucursal no dio los resultados esperados, debido a problemas de tipo

administrativo por lo que tuvo que liquidarse; luego abrió otra en la ciudad de Gedvil (EEUU) la cual adquiere los repuestos necesarios para la fabricación de la maquinaria y realiza contactos importantes a nivel tecnológico que han beneficiado a la empresa actualmente.

5.5. Marco Socioeconómico

ITA Internacional Ltda., cuenta con los siguientes clientes a nivel nacional e internacional, siendo los mas importantes para la compañía así:

NACIONALES

Bogotá: Carulla Vivero, Distraco, Avesco, Pollos Vencedor, Fresco Pollo, Frigorífico Guadalupe, Ind. Alimenticias Aretama, Intercarnes, Pavos La Paz, Pollo Andino, Pollos Fiesta, Pollos Campeón, Proavin, Procesur, Savicol, Telepollo.

Bucaramanga: Mac Pollo, Avicola el Madroño, Avissa, Distraves, Incubadora Andina, Incubadora del Oriente, Ingercol y Pollos Sam.

Barranquilla: Acondesa, American Broaster Chicken, Granjas El Socorro e Industrias Pimpollo del Caribe.

Cali: Avicola Napoles, Pollos el Bucanero, Pollos Piku y Pollos Rikachon.

Cartagena: Indupollo y Salim Guerra.

Medellin: Pollo Coa y Super Pollo Paisa

INTERNACIONALES

Panamá: Arce Avícola, Avicola Atenas, Pollo Lider y Procesadora de Pollos Loo.

Venezuela: Avicola Mayupan,. Aviagro, Avicola Porlamar, Cooperativa Avicola Cupasi, Pollos Mapoca.

Ecuador: Avicola Fernandez, Avicola La Pradera, Grupo Laco, Grupo Oro.

Bolivia: Alejandro Bleyer y Binacruz

5.6. Marco Geográfico

ITA Internacional Ltda., fabrica sus diversos productos a empresas del sector avícola, no solamente en Colombia sino en el exterior.

Sus principales clientes a nivel nacional se encuentran en la zona de los Santanderes y Cundinamarca; a nivel internacional se tienen negocios con países como: Venezuela, Panamá, Ecuador y Bolivia en Latinoamérica entre otros.

6. DISEÑO METODOLOGICO BASICO

6.1 Población Universo

Esta conformada por las personas que integran el área administrativa y operativa de la empresa ITA Internacional Ltda. En la actualidad laboran en el área administrativa 17 personas, entre gerente general mercadeo finanzas y diseño, para la parte operativa son 28 empleados para un total de 45 trabajadores.

Los instrumentos diseñados para la recolección de información serán aplicados al total de la población objeto de investigación.

6.2 Población Muestra

No aplica, dado que la investigación se llevara a cada uno de los empleados, teniendo en cuenta el total de la población y además el tamaño de la muestra objeto de estudio es muy pequeña cuarenta y cinco (45) personas.

6.3 Técnicas e Instrumentos para la recolección de información

La información para el estudio se obtendrá como primera medida, por medio de encuestas personalizadas, realizadas a cada uno de los integrantes del área administrativa y operativa de la empresa ITA Ltda., para obtener impresiones generales de cómo se percibe el ambiente administrativo y el impacto en cada uno de sus miembros.

En segunda medida, se procederá a la aplicación de un cuestionario en el cual se recolectara información respecto al cargo que desempeña cada uno de los integrantes del área administrativa, actividades que realiza, responsabilidades y personal a cargo entre otros.

De otro lado, se llevara a cabo un trabajo de campo que consistirá en el seguimiento de las diferentes actividades que realizan cada uno miembros del área administrativa, por medio de la observación directa. Para tomar información de primera mano sobre los diferentes aspectos relativos a cada uno de los cargos.

Es de anotar que en la actualidad no existe ninguna información en la empresa relacionada con estructura administrativa, cargos y funciones.

6.4 Técnicas e Instrumentos para el análisis de la información

El análisis de la información se llevara a cabo por la comparación o compaginación de la información recopilada, por medio de los diferentes instrumentos citados anteriormente, con relación a cada uno de los aspectos que son objeto de estudio aplicando el método inductivo – deductivo.

En consecuencia conoceremos las diferentes actividades que se realizan en los cargos existentes actualmente y así poder, con base en la información encontrada realizar la reestructuración administrativa de la empresa ITA Internacional Ltda.

6.5 Definición y Justificación del tipo de estudio

Para el desarrollo del presente diseño de investigación, se tiene en cuenta un nivel de conocimiento descriptivo, puesto que se realiza una captación directa de la información relativa al área administrativa de la empresa ITA Internacional Ltda.

El tipo de estudio es descriptivo, al referirse a la descripción, registro e interpretación de las condiciones actuales del área administrativa de la compañía.

Para lograr el objetivo anterior, hacemos una aproximación a las condiciones actuales en el área administrativa de la empresa mediante un trabajo de campo; el diseño investigativo es empírico analítico puesto que su análisis se fundamenta en hechos reales; el enfoque es neoclásico teniendo en cuenta que se realiza un análisis de las diferentes funciones que se llevan a cabo en el área administrativa, sus relaciones e interrelaciones.

6.6 Encuesta realizada al personal de la compañía ITA INTERNACIONAL LTDA.

La presente encuesta se realiza para conocer las condiciones actuales a nivel organizacional de la compañía.

Instrucciones

Los directivos de la empresa ITA Internacional Ltda. y los alumnos de la Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD, se encuentran desarrollando un diagnóstico a los aspectos organizacionales de la compañía; con el propósito de identificar su estado actual, con el fin de aplicar elementos administrativos de desarrollo basado en acciones reales de mejoramiento. El resultado de la presente investigación es realizar un manual de funciones y procedimientos para ser implementado en la compañía

Con este proceso además de establecer la situación actual de la empresa desde el punto de vista organizacional se pretende desarrollar una nueva estructura que permita la proyección global efectiva de la empresa.

Agradecemos su valioso aporte a este proceso, garantizamos la confiabilidad a toda la información ofrecida por usted.

Nombre _____

Cargo _____

Departamento _____

Antigüedad _____

1. ¿CONOCE USTED LAS FUNCIONES RELATIVAS A SU CARGO ?

SI _____ NO _____

PORQUE _____

2. ¿LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA SON PROPIAS DEL CARGO ASIGNADO ? SI _____ NO _____

PORQUE

3. ¿ESTAN DEFINIDAS CLARAMENTE LAS RESPONSABILIDADES RELATIVAS AL CARGO QUE DESEMPEÑA ?

SI _____ NO _____

PORQUE

4. ¿HA TENIDO DIFICULTADES EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS ?

SI _____ NO _____

PORQUE

5. ¿POSEE USTED LA EXPERIENCIA PARA DESEMPEÑAR EL CARGO ASIGNADO EN FORMA EFICIENTE ?

SI _____ NO _____

PORQUE

6. ¿POSEE USTED LOS CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO ASIGNADO EN FORMA EFICIENTE ?

SI _____ NO _____

PORQUE

7. ¿EN SUS LABORES COTIDIANAS RECIBE USTED, ORDENES DE MAS
DE UN SUPERIOR ? SI _____ NO _____
EXPLIQUE _____

8. ¿ESTAN CLARAMENTE DEFINIDAS LAS RELACIONES DE SU
CARGO CON OTROS CARGOS DE LA **MISMA** DEPENDENCIA ?
SI _____ NO _____
EXPLIQUE _____

9. ¿ ESTAN CLARAMENTE DEFINIDAS LAS RELACIONES DE SU CARGO
CON OTROS CARGOS DE **OTRAS** DEPENDENCIAS ?
SI _____ NO _____
EXPLIQUE _____

10. ¿LA EMPRESA LE BRINDA CAPACITACION SOBRE LAS LABORES
RELATIVAS AL CARGO QUE USTED DESEMPEÑA ?
SI _____ NO _____
EXPLIQUE _____

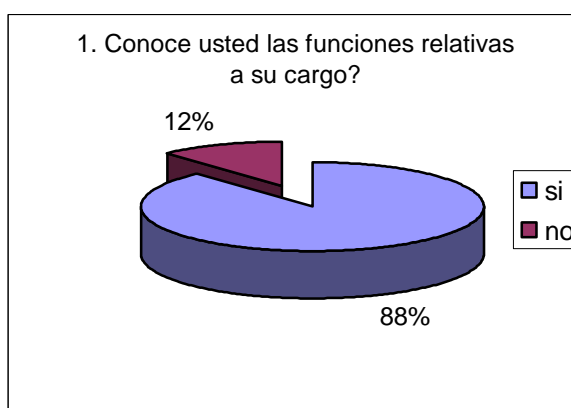
11. ¿CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES AMBIENTALES EN LAS
CUALES DESEMPEÑA SU TRABAJO SON LAS APROPIADAS ?
SI _____ NO _____

EXPLIQUE

**6.7 Tabulación de la encuesta realizada al personal de la compañía
ITA INTERNACIONAL LTDA.**

6.8 Análisis de la información sobre la encuesta realizada al personal de la compañía ITA INTERNACIONAL LTDA.

Pregunta No. 1



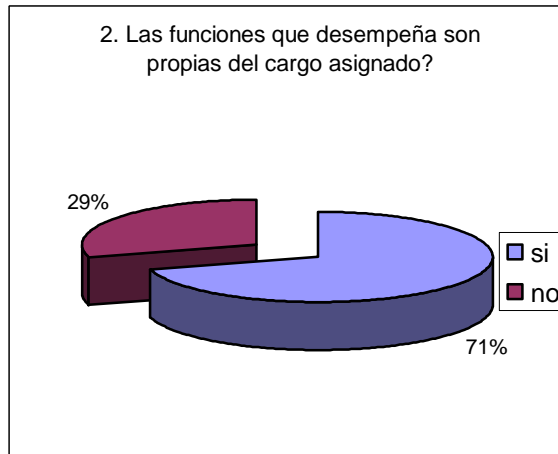
Fuente: Ita Internacional Ltda.

Autores: Argemiro Cáceres - Diana Ortiz

El 88% de las personas contestaron que SI conocen las funciones relativas a su cargo porque tiene la experiencia de dichas labores en otras empresas o por que han trabajado antes en ITA Internacional; además al ingresar se les explico las labores que debían realizar; es de aclarar que esta explicación no se realizo en el marco de un programa de inducción sino que fueron instrucciones de tipo informal y al margen de un manual de funciones.

El 12% contestó que NO se le hizo ninguna indicación respecto a las funciones para las cuales fue contratado simplemente se le dijo que cargo iba ha desempeñar.

Pregunta No. 2



Fuente: Ita Internacional Ltda.

Autores: Argemiro Cáceres - Diana Ortiz

El 71% afirmó que las funciones que desempeña son las propias de su cargo, pero que además realiza otras funciones que no tienen que ver con su labor.

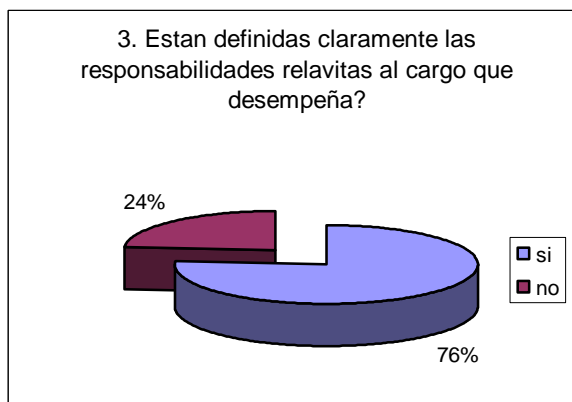
Es de anotar, que al menos uno de los encuestados afirma que las funciones asignadas al cargo que desempeña son propias de al menos dos cargos diferentes.

El 29% afirma que NO son propias del cargo, además las funciones asignadas implican ciertos conocimientos y destrezas para las cuales la persona no tiene ni la experiencia ni los conocimientos.

Es de anotar, que existen casos en que la persona posee conocimientos adicionales y no se incentiva desde el punto de vista salarial. Teniendo en

cuenta que esas funciones implican un cargo mas alto en la estructura jerárquica de la empresa.

Pregunta No. 3



Fuente: Ita Internacional Ltda.

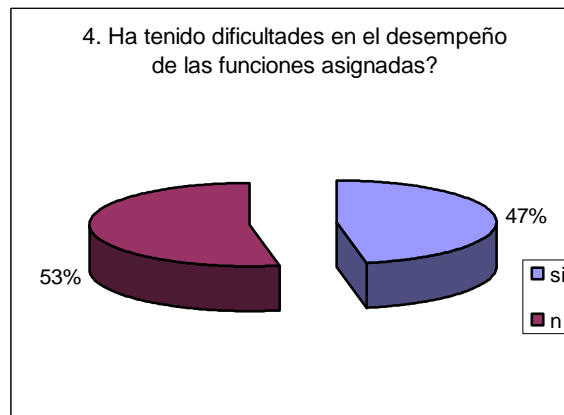
Autores: Argemiro Cáceres - Diana Ortiz

El 76% respondieron a la pregunta que SI están claramente definidas las funciones relacionadas con su cargo y argumentaron la responsabilidad que se debe tener ante las labores encomendadas y las consecuencias de una labor mal realizada.

Por el contrario el 24% afirmó que NO están definidas claramente sus responsabilidades dado que en ningún momento se ha realizado una instrucción relativa a su cargo, además les toca desempeñar funciones de otros compañeros.

De otro lado plantean que por la falta de organización hay duplicidad de funciones.

Pregunta No.4



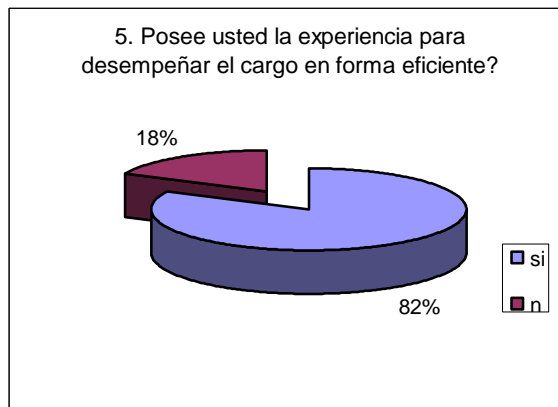
Fuente: Ita Internacional Ltda.

Autores: Argemiro Cáceres - Diana Ortiz

El 47% del personal encuestado contestó que SI ha tenido dificultades en el desempeño de las funciones asignadas dado que en la mayoría de los casos no cuenta con los elementos, información y el tiempo necesarios para la realización oportuna de las funciones asignadas. Otro aspecto a tener en cuenta es la dificultad que se presenta por la falta de planeación y la falta de empoderamiento para tomar decisiones claves en momentos específicos, al igual que vacíos administrativos.

Por el contrario el 53% afirmó que NO ha tenido dificultades en el desarrollo de su trabajo debido al conocimiento, experiencia y disposición para realizar las funciones asignadas. Es de anotar que al menos una de las personas sostiene que es debido al apoyo y ayuda de sus compañeros de trabajo.

Pregunta No.5



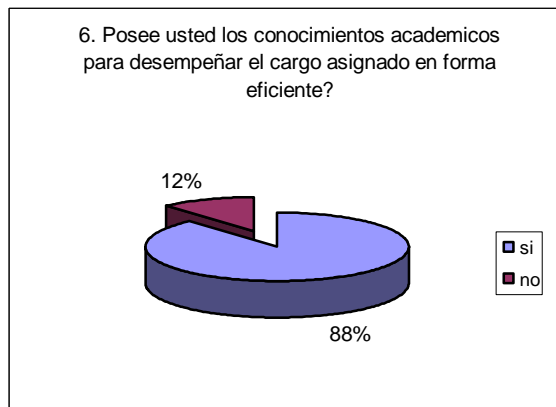
Fuente: Ita Internacional Ltda.

Autores: Argemiro Cáceres - Diana Ortiz

El 82% respondió que Si poseen la experiencia para desempeñar su cargo en forma eficiente por que su trayectoria laboral los ha llevado a realizar por mucho tiempo las funciones que están desempeñando en la actualidad.

El 18% contesta que NO por que hasta ahora les están dando la oportunidad de desempeñar este cargo y uno de los aspectos para esta decisión es que tienen los conocimientos mas no la experiencia.

Pregunta No.6



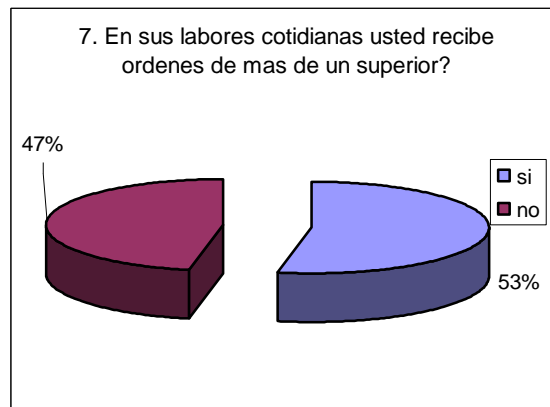
Fuente: Ita Internacional Ltda.

Autores: Argemiro Cáceres - Diana Ortiz

El 88% contestó que SI posee los conocimientos académicos para desempeñar el cargo asignado en forma eficiente, ya que han realizado cursos de tipo técnico en el Sena o estudios profesionales.

Por el contrario el 12% de los encuestados admite no tener dichos conocimientos debido ha no haber tenido la oportunidad de realizarlos y plantea que el conocimiento es empírico.

Pregunta No.7



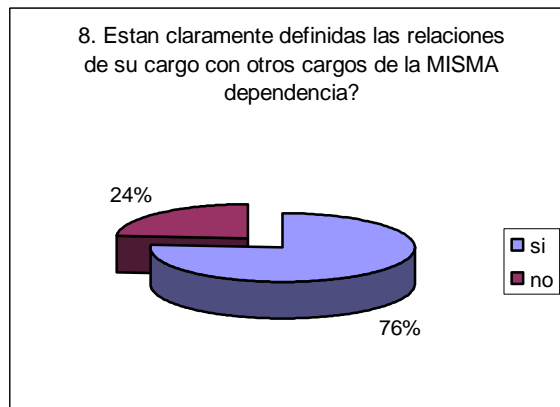
Fuente: Ita Internacional Ltda.

Autores: Argemiro Cáceres - Diana Ortiz

El 53% respondió que en sus labores cotidianas SI reciben órdenes de mas de un superior esto se debe, como ya se había planteado, a la falta de organización administrativa, debido a no estar definidas claramente las funciones de los departamentos y por lo tanto tampoco están definidas las líneas de autoridad o cadenas de mando.

En cambio el 47% que dijo que NO, y argumenta que solamente su superior es el que emite las ordenes que tienen que ver con sus labores cotidianas.

Pregunta No.8



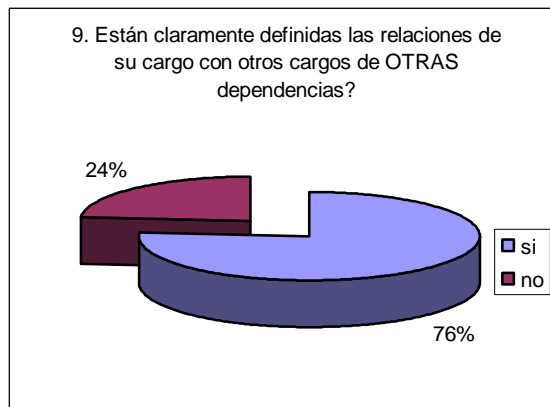
Fuente: Ita Internacional Ltda.

Autores: Argemiro Cáceres - Diana Ortiz

El 76% del personal encuestado afirmó que SI están claramente definidas las relaciones de su cargo con otros cargos de la **MISMA** dependencia, debido a que cada uno conoce muy bien las labores que desempeñan.

En cambio el 24% del personal contestó que NO por que como tal no existe un manual de funciones y que falla en este aspecto la administración.

Pregunta No.9



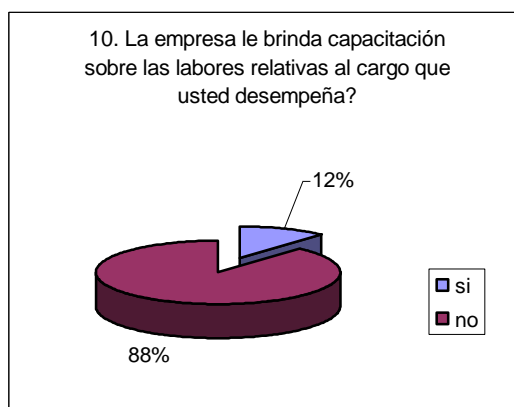
Fuente: Ita Internacional Ltda.

Autores: Argemiro Cáceres - Diana Ortiz

El 76% del personal encuestado afirmó que SI están claramente definidas las relaciones de su cargo con otros cargos de **OTRAS** dependencias, dado que en la mayoría de los casos el cargo desempeñado no tiene ninguna relación directa.

En cambio el 24% del personal contestó que NO por que en otras dependencias no están muy bien definidos los cargos como consecuencia de no existir un manual de funciones.

Pregunta No.10



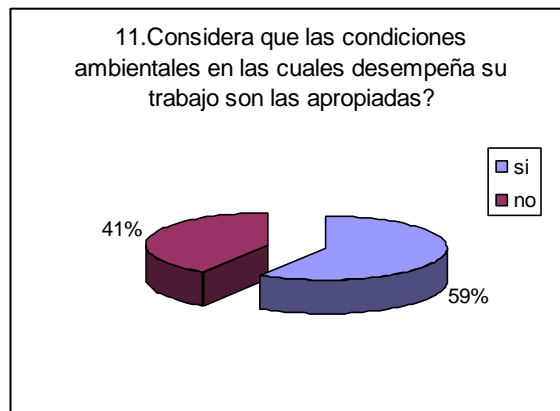
Fuente: Ita Internacional Ltda.

Autores: Argemiro Cáceres - Diana Ortiz

El 12% del personal encuestado contestó que SI, que la empresa le brinda capacitación sobre las labores relativas al cargo que desempeñan y que existe colaboración económica y de tiempo.

Por el contrario el 88% del personal de la compañía dice que NO, debido a que esta argumenta que no hay ni el tiempo y el presupuesto para brindar dichas capacitaciones.

Pregunta No.11



Fuente: Ita Internacional Ltda.

Autores: Argemiro Cáceres - Diana Ortiz

El 59% considera que las condiciones ambientales en las cuales desempeña su trabajo SI son apropiadas, porque hay buena ventilación ambiental y su sitio de trabajo se encuentra aislado y es cómodo.

El 41% argumenta que NO porque se debe mejorar la iluminación, falta espacio, hay contaminaciones ocasionados por el ruido generado de las maquinas y por el proceso de samblasteadado (aplicación del samblastic, capa protectora para el acero)

7. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

La investigación se lleva a cabo dentro del marco institucional, dado que el trabajo de investigación es presentado para la universidad Nacional Abierta y a Distancia como un requisito de fase III, por otro lado la investigación realiza en la empresa ITA internacional Ltda. la cual ha permitido gentilmente el ingreso de los investigadores a sus instalaciones para aplicar todos los instrumentos diseñados y realizar el trabajo de campo.

Es de aclarar que ninguna de las empresas mencionadas anteriormente aportan económicamente a la realización de esta investigación.

La única contraprestación a la empresa ITA internacional Ltda., es un informe del estado actual en que se encuentra esta, desde el punto de vista administrativo y la propuesta de mejoramiento planteada por los investigadores.

Todos los costos de la investigación son subrogados por los investigadores, sin recibir ningún apoyo económico por parte de terceras personas.

7.1. FACTORES ADMINISTRATIVOS

7.1.1. RECURSOS FISICOS

No aplica porque para la realización de la investigación no se adquirieron equipos o implementos de este orden.

7.1.2. RECURSO HUMANO

Para la realización de la presente investigación se cuenta con la participación de dos investigadores como lo son Diana Ingrith Ortiz Sarmiento y Argemiro Caceres Salazar, los cuales son estudiantes de Décimo y noveno semestre respectivamente de la universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD en la facultad de Ciencias Administrativas

7.1.3. RECURSO FINANCIERO

Debido al tipo de investigación planteada y a lo expuesto con anterioridad los recursos financieros utilizados para la realización de la presente investigación son aportados por cada uno de los investigadores y por ende son recursos propios.

7.2. PRESUPUESTO DE INGRESOS ESTIMADO Y PROYECTADO PARA EFECTUAR EL PROYECTO

El presente ítem no aplica para esta investigación, porque en ningún momento se está recibiendo una contraprestación de tipo económico, de ninguna de las empresas relacionadas en este trabajo o de terceras personas.

7.3. PRESUPUESTO DE EGRESOS ESTIMADO Y PROYECTADO PARA EFECTUAR EL PROYECTO

Para la presente investigación se viene incurriendo en unos costos tanto directos como indirectos los cuales se relacionan a continuación los cuales son asumidos en su totalidad por parte de los investigadores.

Es de aclarar que este trabajo de investigación se realiza y concluye en el lapso de 12 doce meses de trabajo.

FUENTES	VALORES	
	PARCIAL	TOTAL
Anteproyecto		\$1. 220.000
Fase 0 y Fase I	220.000	
Transportes	100.000	
Papelería	200.000	
Digitación	150.000	
Honorarios Investigadores	300.000	
Otros gastos	250.000	

FUENTES	VALORES	
	PARCIAL	TOTAL
Proyecto		\$ 2.500.000
Fase II y Fase III	300.000	
Transportes	250.000	
Papelería	250.000	
Digitación	200.000	
Honorarios Investigadores	600.000	
Procesamiento de Datos	250.000	
Informe Final	400.000	
Otros gastos	250.000	

7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Otro recurso importante para llevar a cabo el trabajo de campo es el tiempo, para este caso se presenta el cronograma de actividades el cual establece los tiempos de ejecución de la investigación desde su inicio, es decir Fase 0 anteproyecto hasta la terminación de la investigación.

..

8. EVALUACIÓN SOCIAL

La presente investigación nos permite evaluar los factores administrativos de la compañía ITA Internacional Ltda; factores, que como los analizamos nos llevan a la conclusión que la parte operativa de la empresa también presenta deficiencias en su funcionamiento.

El impacto social que se detecta es la duplicidad de funciones, descontento entre empleados, falta de incentivos etc, lo cual influye de manera notoria, puesto que la productividad de la empresa se ve afectada en consecuencia a esto; de otro lado influye también la falta de recursos necesarios y adecuados para la optimización del trabajo en general tanto en el área administrativa como operativa.

Se pretende por o tanto la investigación y el análisis de dicha situación en la empresa ITA Internacional Ltda., con el objetivo de realizar e implementar un manual de funciones y procedimientos.

9. EVALUACIÓN AMBIENTAL

Se detecta en la compañía ITA Internacional Ltda. la presencia del ruido y polvo generado por las maquinas; la seguridad industrial también se encuentra deficiente ene el uso de caretas, mascara, guantes y cascos, es de aclarar que los utilizan parcialmente, pero no todos los empleados de la parte operativa tiene estos elementos fundamentales de trabajo.

La investigación que se realiza pretende remediar esta situación mediante la implementación de cursos de seguridad industrial, el uso adecuado de los elementos, manipulación de olores, control de ruidos etc. factores que a mediano plazo contribuyen para un mejor desempeño de la parte no solo operativa sino administrativa que es nuestra área de investigación.

10. DIAGNOSTICO GENERAL A LA EMPRESA ITA. INTERNACIONAL LTDA.

Una vez aplicadas las encuestas al personal de ITA internacional Ltda. A todos los niveles (Gerencial – Administrativo y operativo) y teniendo en cuenta las observaciones realizadas en las diferentes visitas llevadas a cabo por los investigadores se evidencia:

1. Existen unos cargos y un personal asignado a estos, pero no existe coherencia real entre los cargos y las funciones desempeñadas. Dado que las funciones realizadas por un determinado funcionario no tienen relación con el cargo asignado.
2. No existe una definición clara de funciones para cada cargo establecido en ITA Internacional Ltda.
3. No se encuentra definido el perfil ocupacional en algunos cargos.
4. Hay duplicidad de funciones y doble asignación a un cargo, como es el caso de la Gerencia de producción.
5. No existe continuidad de los funcionarios en ciertos cargos altos (cambios permanentes)

6. Se presentan vacíos administrativos. Como tal es el caso, del gerente quien se dedica a ventas y mercadeo y no existe una delegación clara de la Gerencia General.
7. Se asignan funciones a personal que no cuentan con el perfil necesario esto debido a la no existencia de un departamento que cumpla con dichas funciones.
8. El manejo de personal no es muy claro debido a que no existe un departamento de personal. Luego no se evidencian programas a nivel del talento humano.
9. No se evidencia una cadena formal de mando. Lo anterior crea cierto descontento o frustración en el área operativa dado que todos imparten ordenes en esta área.

Todo lo anterior conllevó a la aplicación de cuestionarios individuales (Ver anexo No.2) a cada uno de los funcionarios administrativos, al igual que entrevistas personales, corroborando lo anteriormente planteado.

Al realizar y desarrollar la encuesta (anexo No.1) en los empleados del área administrativa de la empresa ITA Internacional Ltda., se pudo observar que en algunas de las preguntas realizadas el personal subalterno contestó de acuerdo a su conveniencia, es decir, no consideraban oportuno responder con sinceridad, talvez por temor a ser identificados y tomar alguna medida represiva por los altos mandos.

Por el contrario, estos altos mandos aparentemente no ven los problemas de funcionamiento que tiene la compañía, es talvez por esta razón que al realizar la tabulación y graficación de la encuesta es notorio que no existen problemas administrativos en cuanto al desempeño de las labores para ellos, pero como lo mencionamos anteriormente las asistentes, dibujantes, recepcionista entre

otros ven de cerca y con conocimiento propio día a día el caos administrativo en cuanto a la organización de ITA; tanto es así, que los gerentes rotan de cargos entre ellos.

De otro lado, se elaboraron preguntas por ejemplo las No. 5 y 6, en donde la mayoría contesto afirmativamente y esto se realizó con el propósito de conocer mas a fondo la experiencia, capacidad y conocimientos académicos de cada uno de los integrantes del área administrativa, con el fin de tener una guía de base para la elaboración del perfil ocupacional para cada cargo, y de esta manera elaborar nuestra propuesta final, un Manual de Funciones para ITA Internacional.

En cuanto al trabajo de campo en el cual se realizaron, observaciones y charlas informales con los diferentes empleados se detectaron las siguientes anomalías:

- La recepcionista es la persona encargada de realizar la nómina, labores que corresponden al Dpto. de contabilidad.
- La asistente de gerencia se encarga de los aspectos de ventas y mercadeo.

- Existen dos gerentes de producción el Sr. Jose caceres y el Sr. Jaime cepeda, si bien este ultimo tiene el cargo de subgerente no cumple con las funciones relativas al cargo.
- La gerente financiera cumple también labores a nivel de personal, pero de una forma ocasional porque no existen Dpto. de Personal, además interviene en el área de producción.
- El gerente de la empresa cumple mas funciones de mercadeo que funciones gerenciales lo cual evidencia un vacío administrativo.
- La asistente de gerencia realiza el cobro de cartera, funciones que deben ser desempeñadas por el área de contabilidad.
- No existe una clara delimitación de funciones, ni línea de mando entre el Jefe de Producción y el supervisor de producción.
- En el área de Corte y Doble se presenta gran descordinación a nivel operativo y administrativo por la falta de información y caos generado en estas dos áreas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hizo una compaginación de las diferentes funciones realizadas en ITA Internacional Ltda. y las funciones y las necesidades administrativas de la empresa, que se exponen en la siguiente propuesta.

PROPUESTA

ITA Internacional Ltda. es una empresa que tiene gran proyección no solo a nivel nacional sino internacional y dados los nuevos parámetros de la economía mundial como es la globalización de los mercados, y teniendo en cuenta el estudio realizado anteriormente se considera, que la empresa debe tener una estructura organizacional sólida para permitir de forma eficiente el desarrollo de todas las actividades y poder expandir sus productos en el mercado nacional e internacional y en consecuencia poder responder de forma efectiva a las exigencias de los nuevos mercados.

En consecuencia la primer labor de llevar a cabo es la de reorganizar la empresa desde el punto de vista administrativo y diseñar un manual de funciones acorde a la estructura de la misma; con funciones claramente definidas y un perfil ocupacional adecuado a cada cargo, teniendo en cuenta no solo los aspectos laborales, sino los requerimientos desde el punto de vista profesional y psicológico para responder a estas exigencias.

ITA INTERNACIONAL LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

Si bien la propuesta va orientada a organizar la parte administrativa de ITA Internacional Ltda., también en la investigación se evidencio la necesidad de llevar acabo otras acciones. Otros aspectos que son importantes para el buen funcionamiento de la empresa son:

1. Implementación del manual de funciones propuesto y su respectivo seguimiento, para ser ajustado a las verdaderas necesidades de la empresa.
2. Actualizaciones periódicas al manual de funciones.
3. Estudio y elaboración del manual de procedimientos tanto en el área administrativa como en el área operativa.
4. Crear un reglamento interno de trabajo.
5. Realizar estudios sobre la seguridad industrial y salud ocupacional puesto que se notaron deficiencias en planta tales como la delimitación

de áreas, falta de señalización, condiciones ambientales no aptas para el trabajador, salidas de emergencia etc.

6. Elaboración de un manual de Salud Ocupacional.

7. La conformación de **COPASO** Comité Paritario de Salud Ocupacional.

8. Realizar un estudio sobre la redistribución de espacios a nivel de las oficinas.

9. Estudio o diseño de un manual de procesos y procedimientos no solamente en la parte administrativa sino en el área operativa.

10. El área administrativa tener muy en claro sus funciones y aprender a delegar y creer en sus subordinados.